

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous / Taloushallinto

Jutta Ouni

BALANCED SCORECARDIN KEHITTÄMINEN KOHDEYRITYKSELLE

Opinnäytetyö 2014

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

OUNI, JUTTA	Balanced scorecardin kehittäminen kohdeyritykselle
Opinnäytetyö	36 sivua + 1 liitesivu
Työn ohjaaja	Lehtori Katriina Vesala
Toimeksiantaja	Oy Change of Scandinavia Finland Ab
Syyskuu 2014	
Avainsanat	Balanced scorecard, Mittari, Strateginen johtaminen, Tun- nusluvut

Oikeiden mittareiden ja oikean mittauksen löytäminen on jokaiselle organisaatiolle haasteellista. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä tasapainotettu tulokortti Skandinavian suurimmalle alusvaateketjulle Oy CHANGE of Scandinavia Finland Ab:lle ja työ on kohdistettu Kouvolassa Kauppakeskus Veturissa sijaitsevaan CHANGE Lingerie -konseptimyymälään. Työntarkoituksena on suunnitella tasapainotettu tulokortti myynnin kehittämisen näkökulmasta.

Opinnäytetyön alussa käydään teoriaosuus läpi, jossa on perehdytty strategiseen johtamiseen ja monipuolisesti balanced scorecardiin eli tasapainotettuun tulokorttiin. Teoria aineisto koottiin kirjallisuutta käyttämällä eli lukemalla erilaisia aihetta käsitteleviä kirjoja sekä lehtiartikkeleita. Empiirinen aineisto puolestaan kerättiin keskustelemalla liikkeessä työskentelevien henkilöiden kanssa, ja omakohtaisilla kokemuksilla, joita on kertynyt kahden vuoden työskentelyn aikana kyseisessä liikkeessä.

Työn tuloksena valmistui näkemys tulokortin avulla, mitä mittareita seuraamalla myyntiä saataisiin kehitettyä parempaan suuntaan. Tulokorttiin tuli täysin uusina mittareina reklamaatioiden lukumäärä, markkinaosuus sekä työntekijöiden terveys ja hyvinvoinnista huolehtiminen, joita ei liikkeessä ollut seurattu aikaisemmin ollenkaan. Jotta tulokortti voitaisiin ottaa käytännössä jokapäiväiseen käyttöön, tulisi esimiesten käydä se läpi ja pohtia näkemyksensä mittareista.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Management

OUNI, JUTTA

Bachelor's Thesis

Supervisor

Commissioned by

September 2014

Keywords

Balanced scorecard development for a target company

36 pages + 1 pages of appendices

Katriina Vesala, Senior Lecture

Oy Change of Scandinavia Finland Ab

Balanced scorecard, measure, strategic management, indicators

It is difficult to find the right way to measure and right indicators for any organization. The objective of this thesis was to develop a balanced scorecard for the Scandinavian biggest lingerie shop Oy Change of Scandinavia Finland Ab. Thesis is focused on a CHANGE Lingerie store that is in the shopping mall Veturi in Kouvola. The meaning of this thesis was to develop a balanced scorecard from the selling perspective.

At the beginning of the thesis the theoretical part discusses strategic management and the balanced scorecard. The theoretical data was collected using literature or by reading various books and newspaper articles on the subject. The empirical data were collected by I discussed with people I work with as well as personal experiences have been accumulated for the two years while working in the shop.

The result of the thesis is the point of view about the balanced scorecard that what indicators should we follow that shows sales development in a better direction. The balanced scorecard has some totally new indicators like the number of reclamations, market share and health and well-being of the employees, which were not included in the past before. In order to take the balanced scorecard for everyday use, supervisors should review it and consider their views on the indicators and their placing between the perspectives.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen tavoite	6
1.2	Rakenne	7
2	STRATEGINEN JOHTAMINEN	7
3	BALANCED SCORECARD	11
3.1	Taloudellinen näkökulma	13
3.2	Asiakasnäkökulma	14
3.2.1	Asiakaslähtöisyys	15
3.2.2	Taloushallinto ja asiakaslähtöinen toimintatapa	16
3.3	Sisäinen prosessinäkökulma	16
3.4	Oppimis- ja kasvunäkökulma	17
3.5	Visio ja strategia	18
3.6	Mittarit ja mittaaminen	18
3.6.1	Mittareiden sijoittelu näkökulmien välillä	20
3.6.2	Mittareiden määrä	20
3.6.3	Mittariston tasapaino	21
3.6.4	Mittariston ja mittareiden validointi	22
3.7	Mittariston käyttöönotto	23
3.7.1	Toiminnallinen käyttöönotto	23
3.7.2	Tekninen käyttöönotto	25
4	BALANCED SCORECARD KOHDEYRITYKSESSÄ	25
4.1	Mittarit	26
4.1.1	Taloudellinen näkökulma	26
4.1.2	Asiakasnäkökulma	28
4.1.3	Sisäinen prosessinäkökulma	30
4.1.4	Oppimis- ja kasvunäkökulma	31

5 JOHTOPÄÄTÖSET JA KEHITYSKOhteET	33
5.1 Johtopäätökset kohdeyrityksessä	33
5.2 Kehityskohteet	34
LÄHTEET	36
LIITE 1	37
Liite 1. Balanced scorecard	

1 JOHDANTO

Sain opinnäytetyön aiheen työpaikkani kautta syksyllä 2013. Ketjupäälliköltä sain aiheeksi myymälän myyntiin liittyvät tunnusluvut ja sain konseptin muokata sellaiseksi kuin itse halusin että se olisi mahdollisimman mielenkiintoinen.

Konseptin ja näkökulman valinta tuottikin alkuun hieman hankaluuksia. Aiheena tunnusluvut ja erilaiset mittarit ovat kuitenkin mielenkiintoisia, koska töissä seurataan myynnin edistymistä ja kehittymistä koko ajan. Halusin siis miettiä muitakin mittareita, joilla voisin itse seurata kehittymistäni myyjänä sekä samalla liikkeen kannattavuutta, koska työn aiheen saadessani liike oli ollut auki vasta vuoden. Lopullisen muotonsa työ sai pohdintojen, keskustelujen ja aiheeseen tutustumisen jälkeen vasta keväätalvella 2014.

Kannattavuutta voi mitata monilla eri tavoilla ja se on haasteellista löytää juuri se oikea mittari omaan tarkoitukseen. Siksi on hyvä vertailla ja tutkia eri vaihtoehtoja ja vasta sitten valita käytännöllisin ja toimivin ratkaisu kohdeyritykselle.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoite on kehittää tasapainotettu tuloskortti asiakasyritykselle uuteen myymälään. Tulokortin tulisi sisältää erilaisia vaihtoehtoja kannattavuuden mittaamiseksi myynnin näkökulmasta. Yrityksellä on käytössä tällä hetkellä jo muutamia mittareita, mutta tarkoituksen on miettiä muita vaihtoehtoisia mittareita, joilla voitaisiin mitata kannattavuutta erilaisesta näkökulmasta.

Tutkimuskysymyksiä ovat seuraavat:

- Miten uuden myymälän kannattavuutta ja kehittymistä voisi mitata uudella tavalla?
- Miten myynnin kehittymistä voitaisiin mitata paremmin ja kattavammin?

1.2 Rakenne

Opinnäytetyö jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisen osan teoria käsittelee strategista johtamista sekä monipuolisesti balanced scorecardia eli tasapainotettua tuloskorttia. Toisessa osassa on työn empiirinen osuus. Empiirinen osuus on toteutettu kvantitatiivisesti eli käyttämällä laadullista tutkimusmenetelmää, havainnointina työpaikalla sekä keskustelemalla työkavereiden ja myymälänhoitajan kanssa epävirallisesti mahdollisista uusista mittareista ja uusista näkökulmista myynnin kehittämiseen. Lähdeaineistossa on käytetty kirjallisuutta, toimeksiantajan verkkosivuja ja lehtiartikkeleita.

Teoria osuudessa käydään läpi strategista johtamista ja tasapainotettua tuloskorttia. Balanced scorecardin eli tasapainotetun tuloskortin avulla saadaan kattavampi kuva yrityksen kannattavuudesta, suorituskyvystä, kehityksestä ja siitä suunnasta, johon ollaan menossa. Lähdeaineistossa on käytetty kirjallisuutta, asiakasyrityksen verkkosivuja ja lehtiartikkeleita..

Opinnäytetyö perustuu kirjallisuuteen. Tavoitteena löytää vaihtoehtoisia tapoja myynnin kannattavuuden mittaamiseksi sekä kehittää kohdeyritykselle tasapainotettu tuloskortti, jolla voidaan seurata kannattavuutta myynnin näkökulmasta.

2 STRATEGINEN JOHTAMINEN

Tuloskortin käytön edistyessä ja kokemusten lisääntyessä huomataan käytännössä kysymys tuloskortin liittämisestä osaksi johtamisjärjestelmää. Malmi, Peltola ja Toivanen(2002, 123) käsittelevät kytkeytymistä varsinkin toiminnan suunnittelun ja seurannan näkökulmista. Heidän mielestä oleellista on se, että tuloskortin mittaristosta tulee jollakin tavalla oleellinen osa johtamisjärjestelmää, riippuen organisaation käytössä olevista menettelyistä, mutta yhtä oikeaa tapaa käyttöön ottoon ei ole.

Strategia voidaan määritellä seuraavasti: *Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.* Tällä määritelmällä tarkoitetaan sitä, että strategia tarvitaan, koska yrityksen toimintaympäristö muuttuu. Yrityksen täytyy siis sopeutua ympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja muokata ympäristöä sekä vaikuttaa siihen. Vain tätä kautta yritys pystyy hallitsemaan oman toimintaympäristönsä. (Kamensky 2004, 20–21.)

Jukka Pellisen(2005, 44–45) mukaan johtajan voi määritellä monen eri teorian mukaan, jolloin johtaja voi olla pyhimys, luottokaveri tai lurjus. *Agenttiteoria kyseenalaistaa lähtökohtaisesti yritysjohtajien halukkuuden ja kyvykkyyden osakkeenomistajien etujen ajamiseen ilman tiukkoja varmuustoimia. Jos valta on agenttiteorian mukaan omistajilla, kriittisen näkökulman mukaan johtajat voivat hallita suvereenisti yritystä koskevaa tietoa, minkä takia heillä on yrityksessä hegemoninen valta-asema.* Agenttiteorian mukaan osakkeenomistajien valta on lähinnä kuvitteellista.

Vastuullisuusteorian (stewardship theory) mukaan johtajan tärkein ominaisuus on yrityksen sidosryhmien erilaisten tavoitteiden yhteensovittaminen ja intressiristiriitojen sovittelun. Sidosryhmäteorian mukaan johtajat ovat taitavia huomioimaan osakkeenomistajien intressien lisäksi myös muiden sidosryhmien mielenkiinnon. (Donaldson 1992,1994; Rhenman 1975; Näsi 1975; Blair 1975; Philips 2003 via Pellinen 2005, 45.)

Johtajan keskeisenä tehtävänä on kuitenkin yksilöiden toiminnan arviointi ja koordinointi niin että organisaatiolle asetetut tavoitteet saavutetaan (Pellinen 2005, 45).

Pentti Sydänmaalakan (2004, 233) mukaan strateginen johtaminen on jatkuva prosessi. Strategiaa suunnitellaan, toteutetaan, testataan ja kehitetään koko ajan. Älykkäässä organisaatiossa koko henkilöstö osallistuu strategian tekemiseen. Käsitteellinen ajattelu ja kokonaisuuksien hahmottaminen ovat keskeisiä kykyjä. Strategioista keskustellaan koko ajan, ja strateginen ajattelu onkin levinnyt laajalle.

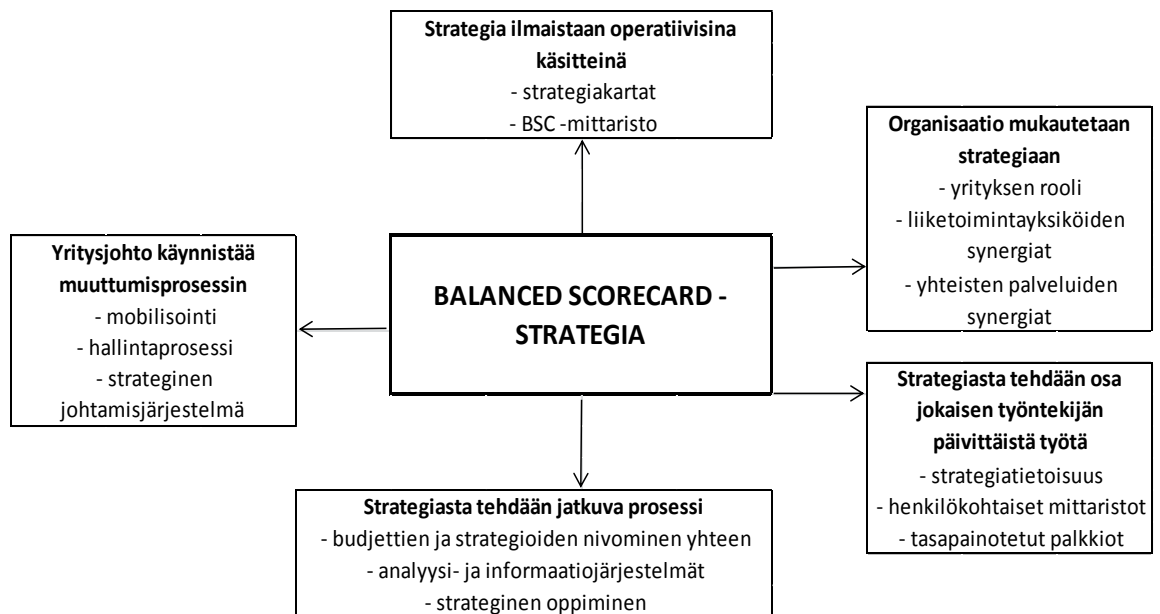
Strategista johtamista voidaan pitää yrityksen strategisena menestystekijänä. Strategisen johtamisen päätehtäviä ovat strateginen suunnittelu, strategian toteuttaminen, strateginen analyysi ja strategian seuranta. Strategiseen johtamiseen kuuluu sekä ihmisten johtamista (leadership) että asioiden johtamista (management). Neilimo ja Uusi-Rauva (2007, 331–335) määrittelevät strategian seuraavasti: *Strategia integroi yrityksen tai muun organisaation tärkeimmät tavoitteet, toimintatavat ja toiminnan organisaatiota koossapitäväksi ajatukseksi. Strategia on ennen kaikkea organisaation johtava ajatus pitkäjänteisestä tavasta saavuttaa asetetut päämäärät. Strategiassa korostuvat siten päämäärien asettelu, yleiset linjavalinnat ja keinot päämäärien saavuttamiseksi sekä konkreettiset toimintaohjelmat päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi.*

Strategisen johtamisen toteuttamisessa on myös paljon erilaisia ongelmia. Marjatta Jaben (2012) mukaan moni hyvä strategia epäonnistuu, koska organisaation ylin johto ei ymmärrä, kuinka tärkeä keskijohdon rooli on strategian toteuttamisessa. Ylin johto yleensä kuvittelee, että strategia toteutuu omalla painollaan, kun se on suunniteltu, kirjattu ja kerrottu, mutta näin se ei ole. Toimintaa eivät ohjaa vain toiminnot, vaan ihmiset, jotka haluavat aina kyseenalaistaa kaiken, ja siksi keskijohdolle täytyy antaa aikaa kyseenalaistaa strategia ja mahdollisuus kertoa, miten heidän mielestään toimintaa kuuluisi viedä eteenpäin.

Marjatta Jabe (2012) toteaa: *Kaksi kolmesta esimiehestä kokee ongelmaksi sen, että toimintatavat ovat ristiriidassa virallisen strategian kanssa, eivätkä alaiset ymmärrä, miten strategia vaikuttaa heidän työhönsä.* Olennaista on siis, että ylin johto antaa keskijohdolle aikaa pohtia ja pureskella mitä strategia merkitsee juuri heidän yksikössään.

Kaplanin ja Nortonin (2002, XI-XII) mukaan strategialähtöisen periaatteen rakentamiseksi tarvitaan viisi periaatetta (Kuva1):

1. strategian ilmaiseminen toiminnan kautta
2. organisaation mukautuminen strategiaan, jolloin jokainen työntekijä sitoutuu tekemään töitä saman päämäärän eteen
3. strategia on osa jokaisen päivittäistä työtä
4. strategian edistäminen jatkuvaksi prosessiksi
5. muutosten toimeen paneminen vahvan ja tehokkaan yritysjohdon avulla.



Kuva 1. Strategialähtöisen organisaation periaatteet (Kaplan & Norton 2002, 11)

Strategisessa laskentatoimessa yrityksen strateginen laskentatoimi pyrkii auttamaan johtoa strategian suunnittelussa, toteuttamisessa ja valvonnassa. Strateginen laskentatoimi hakee tietoa laskentatoimen tietojärjestelmistä ja ulkopuolisista tietolähteistä, joista saadun tiedon avulla strateginen laskentatoimi auttaa organisaation johtoa strategisen johtamisen eri vaiheissa. Strateginen laskentatoimi käyttää valitettavasti paljon hyväkseen taloushallinnon perustietojärjestelmien ja johdon laskentatoimen tuottamia tietoja. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 338.)

Erittäin tärkeää strategisessa laskentatoimessa on informaation tuottaminen yrityksen kilpailueduista ja niiden vahvistamiseen liittyvistä ratkaisuista. Strateginen laskentatoimi suuntautuu siten ensisijaisesti yrityksen kilpailustrategian vahvistamiseen ja kehittämiseen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 338.)

Laskentatoimen viimeaikaiset innovaatiot liittyvät usein juuri strategiseen laskentatoimeen. Kilpailija-analyysit, asiakaskohtainen kannattavuuslaskenta, elinkaarikustannuslaskenta, strateginen kustannusjohtaminen sekä balanced scorecard -mittaristo ovat esimerkkejä uusista laskentatoimen alueista, jotka kuuluvat strategisen laskentatoimen alueelle. Strateginen laskentatoimi painottaa erityisesti seuraavia asioita laskentatoimen raporttien tuottamisessa ja niiden hyödyntämisessä:

1. Taloushallinnon raporteja hyödynnetään etenkin johdon strategisessa päätöksenteossa mutta myös tulosyksiköiden vastaavissa päätöstilanteissa.

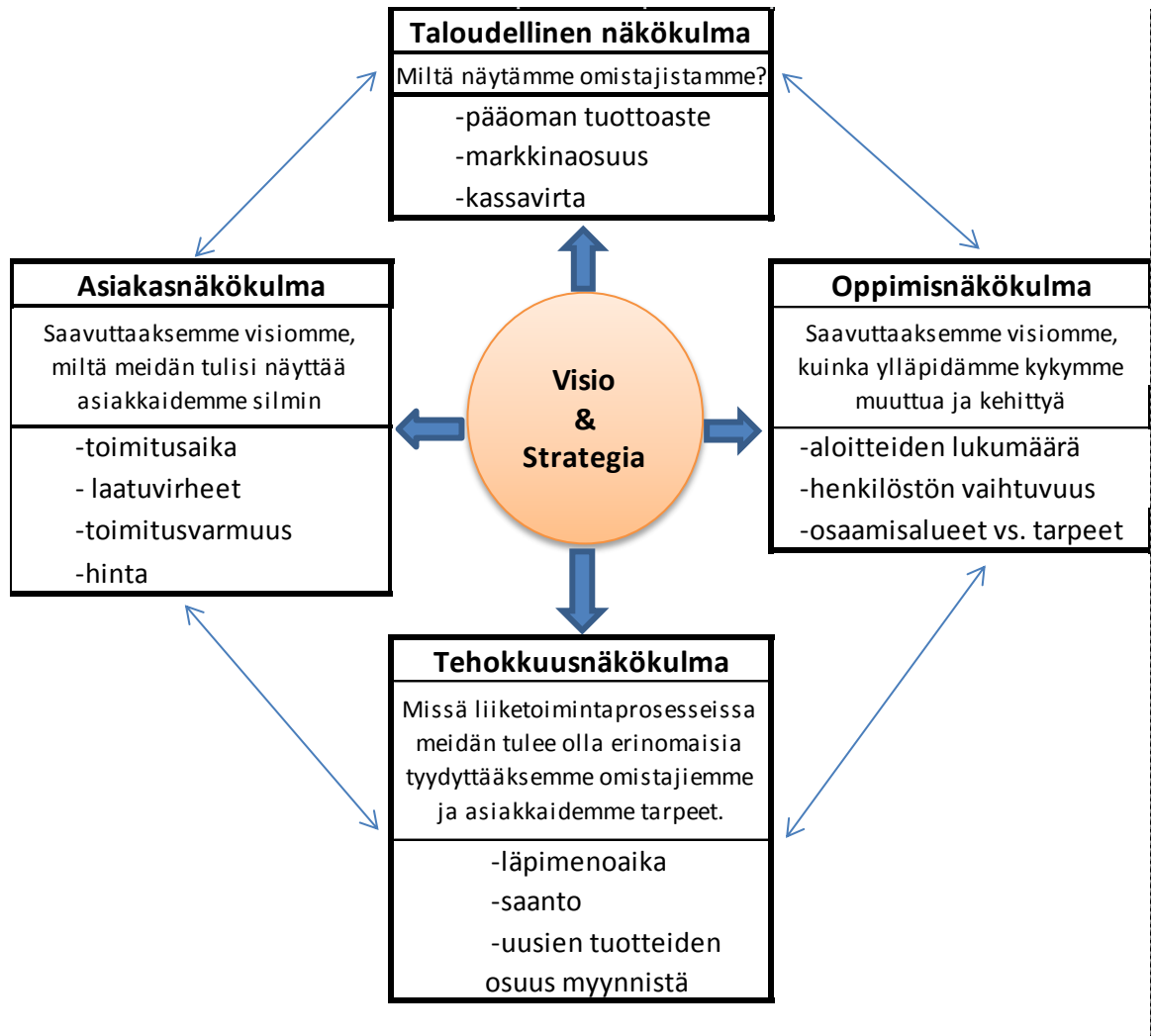
2. Strategisen laskentatoimen raportit ovat keskittyneet tulevaisuuteen, ja tarkastelu-aikavälinä voidaan pitää yhtä tai useampaa vuotta. Strategioiden toteutumatarkkailu tapahtuu yleensä vuosittain jälkikäteen.
3. Raporttien avulla yritykselle etsitään strategisia kilpailuetuja ja tuotetaan kilpailija-analyysseihin tarvittavaa tietoa. Samalla pyritään ennustamaan markkinoiden kehitystä.
4. Strategisessa laskentatoimessa tarkastellaan yritystä taloushallinnon näkökulmasta kokonaisuudessaan, jolloin liiketoiminta-alueiden on saavutettava niille asetetut taloudelliset tavoitteet.
5. Strateginen laskentatoimi suuntautuu tarpeiden mukaan sekä yrityksen sisään että yrityksen toimintaympäristöön.
6. Strategiseen laskentatoimeen kuuluu yrityksen merkittävän laajennus- ja kehittämisinvestoinnit, joilla on suuria vaikutuksia yrityksen talouteen tai kilpailukykyyn.
7. Strateginen laskenta avustaa päätöksentekoa tuottamalla tietoja yrityksestä kokonaisuutena sekä liiketoiminta-alueista, tulosityksiköistä, toiminnoista ja suoritteita. Strategiseen laskentaan sisältyy koko yritystä koskevia tulos- ja rahoitusanalyyssejä, tulevaisuusennusteita, toimintojohtamisanalyyssejä ja suoritekustannusanalyyssejä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 338–339.)

3 BALANCED SCORECARD

Tasapainotetun tuloskortin eli balanced scorecardin kehittivät Harvardin yliopiston professorit Robert S. Kaplan ja David Norton yhdessä 12 amerikkalaisyrityksen kanssa (Järvenpää, Partanen, & Tuomela 2001, 196–199).

Kaplan ja Norton(2002, XIII) kehittivät tasapainotetun tuloskortin alun perin 1990-luvun alkupuolella, jotta voisivat ratkaista mittaukseen liittyvän ongelman. Keskeinen tekijä organisaation menestymisen kannalta tietoon ja tietämykseen perustuvassa kilpailussa on kyky kehittää, ylläpitää ja liikuttaa aineetonta pääomaa. Taloudellisia mittareita ei kuitenkaan voi käyttää tämän tyyppisissä mittauksissa, jotka liittyvät organisaation aineettomaan omaisuuteen kuten taitoihin, työntekijöiden motivaatioon, te-

hokkaisiin ja reagoitukykyisiin toimintaprosesseihin ja asiakasuskollisuuteen ja -suhteisiin.



Kuva 2. Alkuperäinen esimerkki Balanced Scorecardista (Malmi ym. 2002, 16).

Tuloskortti koostuu yleensä neljästä näkökulmasta (Kuva 2): taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäinen prosessinäkökulma sekä oppimis- ja kasvunäkökulma. Tietenkään näkökulmia ei ole pakko rajata neljän yleisimpään näkökulmaan, sillä monet yritykset ovat sisällyttäneet tuloskorttiin viidenneksi näkökulmaksi henkilöstönäkökulman. Tuloskortin hyödyntämistä monimutkaistaa ja selkeyttä heikentää kuitenkin usean näkökulman käyttäminen. (Järvenpää ym. 2001, 196–199.)

Taloudellinen näkökulma kuvaa yleensä eniten johdon tavoiteltujen tulosten tarkkailua. Tulosta voidaan parantaa ainoastaan asiakastyytyväisyyttä parantamalla, minkä takia asiakasnäkökulmassa pyritään mittamaan suoritusta ja miten erottaudutaan muista kilpailijoista juuri asiakkaan silmin. Sisäinen prosessinäkökulma heijastaa juuri näitä asiakkaan silmissä lisäarvoa tuottavia asioita, joita tuotetaan yrityksen sisäisten prosessien avulla. Sisäisten prosessien avulla voidaan myös tuottaa suoraa taloudellista hyötyä esimerkiksi pienentämällä kustannuksia. Oppimis- ja kehittämisenäkökulma vaikuttaa yrityksen menestymiseen eniten pitkällä tähtäimellä. Oppiminen mahdollistaa sisäisten prosessien paremman kehittämisen, mikä myös kasvattaa asiakastyytyväisyyttä, ja se taas johtaa taloudellisen tuloksen paranemiseen. Kun talous on vahva, silloin voidaan myös panostaa enemmän oppimiseen ja kasvuun, ja silloin kehä lähtee samaan kiertoon uudestaan. (Järvenpää ym. 2001, 196–199.)

3.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellista näkökulmaa voisi kutsua myös omistaja näkökulmaksi, koska siinä mitataan lähinnä kannattavaa taloudellista kasvua, joka kiinnostaa yrityksen omistajia, sijoittajia ja sidosryhmiä eniten. Tällaisia tunnuslukuja ovat esimerkiksi liikevoitto, käyttökate, liikevaihdon kasvuprosentti, oman ja koko pääoman tuottoasteet ja erilaiset kassavirtoja kuvastavat luvut. (Järvenpää ym. 2001, 199–202.)

Taloudellisella näkökulmalla on yleensä kaksi roolia tasapainotetussa tuloskortissa. Ensinnäkin se kertoo, kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesta näkökulmasta, mutta toisaalta se määrittää tavoitteet, joihin strategioilla ja erilaisilla mittareilla yritetään päästä. Tavoitteet voivat vaihdella paljonkin riippuen siitä, missä kasvuvaiheessa yritys on. Suurin osa yrityksistä on ylläpitovaiheessa, jolloin korostetaan kannattavuuden erilaisia mittareita. Voimakkaassa kasvuvaiheessa olevat yritykset tavoitteet liittyvät myynnin kasvuun ja elinkaaren loppuvaiheessa oleva yritys taas seuraa yrityksestä saatavaa kassavirtaa. (Malmi ym. 2002, 24–25.)

Järvenpään ym. (2001, 199–202) toteavat: ” *On esitetty näkemyksiä joiden mukaan yritykset jopa kilpailevat omistajista ja menestykseen voidaan päästä vain omistajan lisäarvon tuottamiseen perustuvan johtamisen (value-based management, VBM) avulla.* ” Tällä tarkoitetaan sitä että taloudelliset mittarit eivät anna selkeätä kuvaa siitä kuinka paljon lisäarvoa omistaja on tuonut yritykselle.

Fiilinin (2011) mukaan nykyään useimmilla aloilla käytetään edelleen keskeisimpänä mittarina edelleen rahaa, vaikka yritykset useimmiten huomaavat sen riittämättömäksi tai vääräksi mittariksi.

3.2 Asiakasnäkökulma

Yrityksen menestyminen ratkeaa tuote- ja palvelumarkkinoilla. Mikäli yritys pystyy tarjoamaan sellaista lisäarvoa tuotteilleen, mitä kilpailijat eivät pysty, yrityksellä on mahdollisuus menestyä. Asiakasnäkökulmaa voidaan mitata käyttämällä kahta eri mittaria. On olemassa ydinmittareita ja ominaispiirteitä. (Järvenpää ym. 2001, 202–204.)

Ydinmittarit ovat hyvin samankaltaisia eri organisaatioissa, joten niistä voidaan käyttää myös nimitystä perusmittarit. Yrityksen näkökulmasta katsottuna nämä mittarit heijastelevat onnistumista markkinoilla ja asiakasrajapinnassa. Näitä mittareita ovat tavallisesti esimerkiksi markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus, asiakasuskollisuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä. Järvenpään ym.(2002, 25–26) mukaan näillä mittareilla nähdään välittömät seuraukset onko asiakkaille pystytty antamaan lisäarvoa erilaisilla toimenpiteillä ja pystytäänkö nämä lisäarvot siirtämään myös taloudelliset menestymisen pohjaksi.

On lisäksi olemassa liiketoimintastrategian ominaispiirteitä joilla pystytään nostamaan esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä ja markkinaosuutta. Näillä yksilöllisillä tekijöille nostetaan yleensä lisäarvoa asiakkaiden silmissä, ja nämä kriittiset menestystekijät liittyvät yleensä tuotteen tai palvelun hintaan, laatuun ja ominaisuuksiin, asiakassuhteen luonteeseen, täsmällisyyteen tai yrityksen tuotteiden tai palveluiden imagoon. Malmin ym. (2001, 26) mukaan *näiden mittareiden tulisi kuvata yrityksen kilpailustrategian ydin. Näkökulma asiakaslupausten mittareissa on siis pikemminkin asiakkaan kuin yrityksen.* (Järvenpää ym. 2001, 202–204.)

Asiakastyytyväisyyden perustana on yleensä tuotteen tai palvelun hinta, laatu ja ominaisuudet. Hintaa voidaan mitata esimerkiksi asiakaskyselyn avulla jossa selvitetään asiakkaan mielipidettä hinnasta suhteessa kilpailijoihin. Laatua ja ominaisuuksia voidaan taas mitata esimerkiksi hyvityslaskujen ja reklamaatioiden määrällä. Asiakassuhteen luonnetta voidaan mitata esimerkiksi nopeiden toimitusten lukumäärällä. Imagoa voidaan mitata asiakkaiden määrällä, jotka pitävät kyseistä yritystä heidän ensisijaise-

na ostopaikkanaan ja arvioimalla brändin arvonkehitystä. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 202–204.)

3.2.1 Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisen toimintatavan logiikka on Järvenpään, Partasen ja Tuomelan (2001, 235) mukaan hyvin yksinkertainen. Heidän mukaan asiakaslähtöinen toiminta johtaa tyytyväisiin asiakkaisiin ja asiakastyytyväisyys puolestaan tekee asiakkaista uskollisempia. Asiakkaiden uskollisuuden oletetaan vaikuttavan positiivisesti yrityksen kannattavuuteen.

Asiakaslähtöisyyden toimintatavan kehittämisessä on monia haasteita ja Järvenpään, Partasen ja Tuomelan mukaan yleisimpiä virheitä ovat seuraavat:

- *keskittyminen nykyisten asiakkaiden ilmaistuihin tarpeisiin*
- *teknologia- ja asiakaskeskeisyyden vastakkainasettelu*
- *asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden välisen yhteyden epäselvyys*

Järvenpään ym. (2001, 236) mukaansa ongelmat johtuvat usein siitä, ettei asiakaslähtöisyyttä ole määritelty huolellisesti mikä on johtanut epätietoisuuteen ja epäyhtenäisiin ratkaisuihin asiakasrajapinnassa. Järvenpää ym. jakavat asiakaslähtöisyyden kolmeen elementtiin:

1. uskomus asiakaslähtöisyyteen. Kun koko organisaatio uskoo että paras tie kannattavaan yritystoimintaan on se, että perehdytään asiakkaiden tarpeisiin ja panostetaan niiden tyydyttämiseen
2. asiakkaiden tarpeista ja niihin vaikuttavista tekijöistä kertovan informaation tuottaminen ja jakaminen kaikille organisaatiossa, niin nykyisten kuin myös potentiaalisten asiakkaiden osalta
3. tämän informaation perusteella tapahtuva johdonmukainen ja koordinoitu toiminta asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi (Järvenpää, Partanen, Tuomela 2001, 236.)

”Asiakkaat ovat organisaation varsinainen työnantaja” on suosittu sanonta. Tämä johdetaan siitä, että yrityksen tulot tulevat asiakkailta, joten kustannukset ovat loogisesti ajateltuna myös asiakkaiden aiheuttamia. Jos ei ole asiakkaita, ei ole tuloja eikä myöskään kustannuksia. Monilla organisaatioilla on kuitenkin puutteellinen tapa kohdistaa kustannukset asiakkaisiin, jonka takia useilta puuttuu kokonaan asiakaskohtaiset kannattavuuslaskelmat. (Kamensky 2004, 137.)

3.2.2 Taloushallinto ja asiakaslähtöinen toimintatapa

Laskentatoimen ammattilaiset voivat auttaa asiakaslähtöisen toimintakulttuurin muodostamisessa sekä tarjota työkaluja, joiden avulla asiakasnäkökulma voidaan paremmin ottaa huomioon. Tämä voidaan nähdä taloushallinnon suhteellisen uutena roolina, joka auttaa asiakaslähtöisyyden edistämiseksi. Asiakaslähtöisyyden kontrollointi on taas perinteinen laskentatoimen vastuualue. Se käsittää asiakaslähtöisen toimintatavan perimmäisen tavoitteen eli toiminnan kannattavuuden ja asiakaslähtöisyyden peruslogiikan toteutumisen seurannan. (Järvenpää ym. 2001, 237–238.)

3.3 Sisäinen prosessinäkökulma

Jyrkkiön ja Riistaman mukaan strategian tavoitteena on haluttujen tai tarvittavien muutosten aikaan saaminen, kuten kilpailuetuja jotka ovat ainutlaatuisia ja poikkeavat muista kilpailijoista. Tavallisimmat taloudelliset mittarit eivät kuitenkaan anna viitteitä sellaisten muutosten tekemiseen, mutta sisäisen prosessin tehokkuutta parantamalla voidaan vaikuttaa suoraan taloudelliseen tulokseen. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 260.)

Asiakkaalle muodostuva lisäarvo tuotetaan juuri toimintojen ja prosessien avulla. Yritys voi noudattaa millaista strategiaa tahansa, mutta kilpailussa pysymisen edellytys on toimintatehokkuuden jatkuva parantaminen. Strategiselta kannalta kriittisimpiä prosesseja ovat Järvenpään ym. (2001, 204) mukaan tilaus-valmistus-toimitus – prosessit, after sales – palveluprosessit ja tuotekehitysprosessit.

Malmin, Peltolan ja Toivasen (2002, 27) mukaan on väitetty että tasapainotettu tuloskortti eroaa muista aiemmin esitetyistä moniulotteisista mittaristoista ja muista yritysten käyttämistä raha- ja ei-rahamääräisistä mittareista juuri prosessinäkökulman takia. Väite perustuu siihen, että useimmissa yrityksissä mitataan nykyistä operatiivista toimintoa sekä raha että ei-rahamääräisesti, mutta tasapainotettua tuloskorttia tehdessä

joudutaan määrittelemään kokonaan uusia hyvin toimivia prosesseja, jotta asiakaslu-paukset ja taloudelliset tavoitteet voidaan saavuttaa.

3.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma

Malmin, Peltolan ja Toivasen(2002, 28) mukaan oppimis- ja kehittämisenäkökulman mittareiden pitäisi antaa vastaus, pystyykö organisaatio jatkossa vastaamaan asiakkai-den asettamiin haasteisiin ja sisäisten prosessien kehitystarpeisiin sekä samalla kehit-tymään ja tuottamaan arvoa omistajilleen. Organisaation tulisi siis määritellä, minkä-laiseen infrastruktuuriin kannattaa keskittyä, jotta menestyminen on taattu myös jat-kossa.

Organisaation oppiminen ja kasvu syntyvät ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista. Ihmisiä eli henkilöstä voidaan mitata henkilöstötyytyväisyydellä sai-rauspoissaolojen lukumäärällä, henkilöstön vaihtuvuudella ja koulutukseen käytetyt resurssit. Joissakin organisaatioissa on kehitetty myös indeksejä, jotka kuvaavat työn-tekijöiden osaamista. Käytännön sovellutuksissa oppimisen ja kasvun näkökulma on se vaikein osio tasapainotetussa tulokortissa, koska teknologian ja organisaation toi-mintatapoja pyritään mittamaan varsin harvoin organisaation menestyksen luojana. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 28.)

Oppimis- ja kasvunäkökulmassa voidaan asiakasnäkökulman tavoin jakaa käyttämällä kahta erilaista mittaria, syy- ja seurausmittaria. Seurausmittarit ovat hyvin samankal-taisia eri organisaatioiden välillä, ja ne koskevat yleensä työntekijöiden tyytyväisyyttä, henkilöstön pysyvyyttä ja työntekijöiden tuottavuutta. Työntekijöiden tyytyväisyyttä mitataan yleensä kyselyyn pohjautuvilla työtyytyväisyys indekseillä ja henkilöstön pysyvyyttä taas työntekijöiden vaihtuvuudella. Työntekijöiden tuottavuutta on helpoin mitata seuraamalla voittoa tai liikevaihtoa yhtä työntekijää kohden. Näitä mittareita on tärkeä seurata koska ne luovat pohjan menestykselle. (Järvenpää ym. 2001, 205–206.)

Syy-mittarit yleensä korostavat ja tukevat kilpailijoista erottumista, ja ne voidaan luo-kitella kolmeen luokkaan:

- henkilöstön erityiskompetenssit (tiedot ja taidot)
- oppimista ja kehittämistä tukeva teknologia

- oppimista ja kehittämistä tukeva ilmapiiri (kulttuuri)

Oppimis- ja kasvunäkökulmaa voidaan pitää tasapainotetun tuloskortin eniten lisäarvoa tuottavana ideana ja ainakin strategisimpana osana pitkävaikutteisuutensa takia, mutta tähän näkökulmaan mittareiden kehittäminen näyttää olevan kaikista hankalinta. Tästä syystä tuloskortin käyttöön otossa on tämä näkökulma jäänyt taka-alalle valitettavan usein. (Järvenpää ym. 2001, 205–206.)

3.5 Visio ja strategia

Visio on näkemys realistisesta tilasta johon haluaan päästä tietyn ajanjakson kuluttua, mutta johon ei yllätä nykyinen tila. Visio tulisi aina sitoa aikaan, jotta se ei jää vain kaukaiseksi tavoitteeksi ja haastavaksi nykytilaan verrattuna sekä johtamisen kannalta, koska aikaan sitomaton visio jää helposti vieraaksi organisaatiolle. Johdon tulisi määrittellä organisaation strategiset tavoitteet vision saavuttamiseksi, vaikka se olisikin mielessä kaukana tulevaisuudessa. Näin työntekijöille tulee selkeä kuva siitä miten visio saavutetaan ja koska, jotta se saadaan konkreettisesti tuotua lähemmäs nykyhetkeä. Selkeästä visiosta voidaan helposti johtaa jo tulostavoitteita. (Malmi ym. 2002, 60.)

Malmin ym.(2002, 61) mukaan strategia voidaan tulkita monin eri tavoin. Tasapainotetun tuloskortin yhteydessä se yleensä määritellään keinoksi jolla asetettu visio aiotaan saavuttaa. Tällöin se sopii kaikenlaisten organisaatioiden käytettäväksi ja se toimii lähtökohtana johdon ajatuksille ja aikomuksille.

Organisaatioissa luodaan kuitenkin itsenäisesti erilaisia strategioita organisaation eri osa-alueilla, esim. markkinointi-, rahoitus-, tuotanto-, tuotekehitys- ja henkilöstöstrategioita. Mikään edellä mainituista ei voi toimia tasapainotetun tuloskortin yhteydessä sellaisenaan, joten niitä täytyy yhdistellä, painottaa ja tasapainotella. Tällöin muodostetaan selkeä ja kokonainen kuva organisaatiosta ja sen tavoitteista. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 61.)

3.6 Mittarit ja mittaaminen

Sitä saa mitä mittaa. Ajatus on yhtä mielekäs myös kääntäen; mitä ei mittaa, ei myöskään saa; jos mittaa yhtä asiaa, tulee samalla korostaneeksi sen merkitystä kaiken muun kustannuksella. (Pellinen 2005, 67–68) Ihmisten huomion voi suunnata kaikkein

tärkeimpiin asioihin määrittämällä mittauksen kohteita. Monet asiat jäisivät ihmisille kokonaan pimentoon, jos niitä ei mitattaisi jatkuvasti ja raportoitaisi, vaikka ne asiat olisivatkin itsestään selviä. Mittarit ja tulosten raportoiminen on keskeinen osa tavoittejohtamista, koska niitä käytetään tavoitteen asettamisessa ja seurannassa.

Mittaamisessa on nykyään ongelmia alalla kuin alalla ja yrityksessä kuin yrityksessä. Monesti mennään sieltä missä aita on matalin eli mitataan sitä, mikä on helpoin mitata, eikä ajatella sitä, minkä mittaaminen on kaikista oleellisinta. Samalla tavoitellaan myös turhan tarkkuuden tavoittelua ja väheksytään laadullisia mittauksia. Joskus jopa ammattitaitoinen suuntaa antava arvaus olisi parempi kuin viittaus mittaamisen mahdolluuteen. (Fiilin 2011.)

Yrityksen myynnissä, asiakaspalvelussa ja tuotekehityksessä on keskeistä se, miten yrityksen tulisi mitata se, mikä on toiminnan ja strategian kannalta oleellista ja mitä tavoitellaan. Mittauksessa on myös huomioitava oikea ajankohta, sopiva otanta ja kohderyhmä, oikeat kysymykset sekä oikeat mittaustavat. Esimerkiksi verkkokysely ei kannata tehdä, jos kohderyhmä ei pysty internetiä käyttämään, koska silloin otanta jää pieneksi. (Fiilin 2011.)

Fiilin (2011) listasi myös seuraavia mittauksen ongelmia, joita tulisi ottaa huomioon:

- *Taloudelliset mittarit voivat rohkaista lyhytnäköiseen ajatteluun ja suunnitteluun sekä osaoptimointiin.*
- *Samalla taloudellinen valvonta rajaa pitkäjänteistä suunnittelua. Tämä saattaa ilmetä vaikkapa henkilöstön koulutuksen vähenemisenä ja investointihankkeiden lykkäämisenä.*
- *Liiallinen rahallisiin mittareihin keskittyminen saa usein unohtamaan näkymättömät ei-rahalliset mittarit kuten asiakastyytyväisyyden, osaamistason kohottamisen tai joustavuuden ja ketteryuden.*
- *Etenkin taloudelliset mittarit voivat antaa harhaanjohtavaa tietoa päätöksentekoon. Usein ne osoittavat jo tehtyjen toimintojen tuloksia. Harhaisten tietojen perusteella saatetaan päätyä toimenpiteisiin, jotka eivät vastaa organisaation strategian päämääriä.*

3.6.1 Mittareiden sijoittelu näkökulmien välillä

Malmin ym.(2002, 29) mukaan monesti kysytään sitä, onko sillä merkitystä, mihin näkökulmaan mikäkin mittari sijoitetaan. Heidän mukaan sillä ei ole merkitystä, mutta on hyvä huomioida kolme seikkaa. Ensinnäkin mittari on hyvä sijoittaa sellaiseen näkökulmaan, jossa sitä ei ole aikaisemmin totuttu käyttämään. Tämä on tärkeää etenkin silloin, kun pyritään viestittämään strategiaa. Kun mittaria käytetään epätavallisessa asiayhteydessä, se herättää paljon kiinnostusta, kysymyksiä ja keskustelua, mikä johtaa sitä kautta oppimiseen. Esimerkiksi mittaria markkinaosuutta voidaan käyttää sekä taloudellisessa että asiakasnäkökulmassa mittareina.

Toinen seikka, jonka Malmi ym. ottavat esiin, on että syy-seurauslogiikkaa käytettäessä mittarit kannattaa sijoittaa aina hierarkiassa ylempään mahdolliseen näkökulmaan. Tällöin joudutaan useammin miettimään, miten mittarin tavoite aiotaan saavuttaa. Esimerkiksi toimitustäsmällisyys voi olla sekä asiakasnäkökulmassa että prosessinäkökulmassa. Mikäli asiakas on erityisen kiinnostunut toiminnassamme toimitustäsmällisyydestä, silloin se voidaan sijoittaa asiakasnäkökulmaan, ja prosessinäkökulmassa mietitään mittareita, joilla voidaan parantaa ja kehittää toimitustäsmällisyyttä. Tällöin prosessin mittarina voi olla esimerkiksi läpimenoaika tai jokin muu prosessin laatua kuvaava mittari. (Malmi ym. 2002, 29.)

Kolmantena asiana Malmi ym. ottavat esiin mittariston tasapainon eri näkökulmien välillä. Ei ole kovin hyvä asia, että jokin näkökulma on mittaristossa yliedustettuna tai aliedustettuna. Tällöin on syytä pohtia, miksi niin uhkaa käydä. Tämän jälkeen on syytä miettiä, voisiko jokin mittari olla toisessa näkökulmassa kuin siinä, johon se alun perin oli suunniteltu. (Malmi ym. 2002, 30.)

3.6.2 Mittareiden määrä

Kaplanin ja Nortonin mukaan tyypillisessä tuloskortissa on mittareita 20–25, joista eniten on sisäisten prosessien mittareita, 8–10. Nämä lukumäärät viittaavat yritystason mittaristoihin. Keskisuudessa yrityksessä mittareita voi olla enemmän, koska tuloskortteja voi olla useita organisaation eri tasoilla. Pienempikin määrä mittareita on ihan riittävä, 8–16. Suomessa tuloskortin mittareiden lukumäärä on vaihdellut 4–25 mittarin välillä. Määrä riippuu käyttötarkoituksesta ja organisaatiotasosta. On siis syytä

kiinnittää huomiota siihen, että Kaplan ja Norton olivat tekemisissä lähinnä suurien organisaatioiden kanssa. (Malmi, Peltola ja Toivanen 2002, 30)

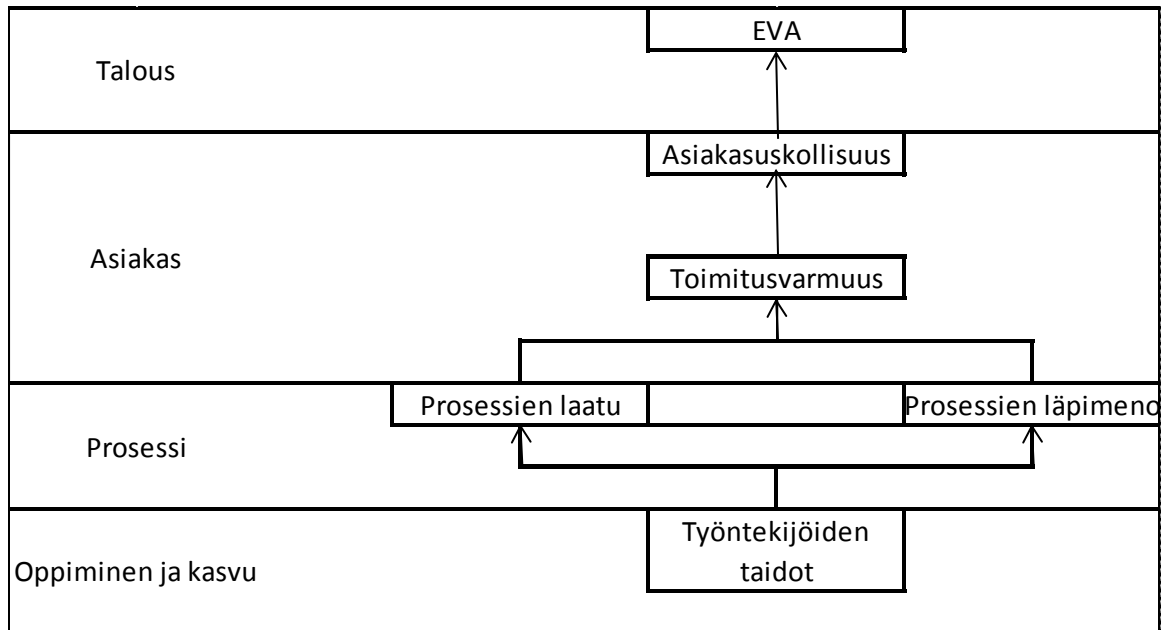
Muutamit organisaatiot valitsevat aluksi tasapainotettuun tuloskorttiin 35–50 mittaria, mutta nopeasti niiden lukumäärää on alettu karsia kohtuullisemmaksi. Viimekädessä täytyy kuitenkin muistaa, että mittareiden lukumäärä on sidoksissa mittariston käyttötarkoitukseen ja käyttötapaan. (Malmi ym. 2002, 30–31.)

3.6.3 Mittariston tasapaino

Malmin ym. (2002, 31) mukaan mittariston tulee olla tasapainossa monessakin suhteessa. Ensinnäkin mittariston tulisi olla tasapainossa raha ja ei-rahamääräisten mittareiden osalta. Tyypillisesti tasapainotetussa tuloskortissa ei-rahamääräisiä mittareita on noin 80 %. Tasapainolla tarkoitetaan tässä sitä että johtamisessa ei kannata nojautua ja seurata ainoastaan taloudellisia mittareita.

Toiseksi tulostittareiden (lagging indicators) ja ennakoivien mittareiden (leading indicators) tulisi olla tasapainossa, mikä on Malmin ym.(2002, 31) mukaan keskeisin huomioitava asia käytännön sovelluksia rakennettaessa. Mittareita on olemassa useita eri näkökulmiin, mutta näkökulmien väliset suhteet jäävät helposti usein miettimättä. Tällöin mittaristosta tulee sekava joukko irrallisia mittareita. Monesti on hyvä miettiä myös sitä, että näkökulmien sisällä voidaan tulostittareille määritellä ennakoivia mittareita.

Kolmantena asiana Malmi ym.(2002, 31) nostavat esiin että pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteiden tulisi olla tasapainossa. Tämä saavutetaankin automaattisesti, mikäli mittareiden määrittelyssä käytetään syy-seurauslogiikkaa (Kuva 3).



Kuva 3. Esimerkinomainen syy-seurausketju (Malmi ym. 2002, 65)

Neljäs asia, jonka Malmi, Peltola ja Toivanen nostavat esiin, on ulkoisten (omistaja ja asiakas) ja sisäisten (sisäiset prosessit ja oppiminen ja kasvu) prosessien tasapaino. Käytännössä käy kuitenkin niin, että oppimisen ja kasvun mittareita määritetään kaikkein vähiten. (Malmi ym. 2002, 32.)

Viides asia on, että hyvässä tulokortissa on tasapainossa myös helposti mitattavat asiat sekä vaikeammin mitattavat asiat, mutta strategisesti tärkeät seikat. Alun perin tulokortin tarkoituksena oli selvittää mittaamiseen liittyviä ongelmia, mutta se ei ole onnistunut tekemään mittaamattomista asioista mitattavia. Pyrkimyksenä on löytää mahdollisimman selkeät ja yksiselitteisesti mitattavat suuret, mutta sitä ei saa tehdä mittareiden validiteetin kustannuksella. (Malmi ym. 2002, 32.)

3.6.4 Mittariston ja mittareiden validointi

Kun mittarit on johdettu eri tasoille, ne tulee arvioida. Arviointi kannattaa aloittaa arvioimalla mittarit kokonaisuutena, mittaristona, ja jos se osoittautuu toimivaksi, tulisi syventyä jokaiseen mittariin erikseen. (Malmi ym. 2002, 76.)

Mittariston validioinnissa eli pätevyuden testaamisessa voidaan lähteä liikkeelle tasapainotetun tulokortin perusajatuksista. Malmi ym. (2002, 76) ovat laatineet luettelon kysymyksiä joiden on tarkoitus päästä asiaan kiinni. Luettekkin ei ole tarkoitus olla täydellinen vaan se pyrkii ohjaamaan validiteettia ja sitä koskevaa pohdiskelua.

1. Onko yrityksen kilpailustrategia pääteltävissä mittaristoissa?
2. Onko seurantakohteita tai mittareita määritetty kaikkiin alkuperäisiin näkökulmiin?
3. Sisältääkö mittaristo tulosmittareita ja ennakoivia mittareita?
4. Onko tulosmittareille tarpeen olla tasapainottavia mittareita?
5. Onko mittaristossa huomioitu yrityksen arvoketjun kannalta keskeiset asiat?
6. Vastaako mittariston sisältö asioita, jotka korostuisivat lähettäessä purkamaan DuPoint-kaavion mukaisesti auki yrityksen arvoon vaikuttavia tekijöitä? (Malmi ym. 2002, 76–77)

On hyvä kuitenkin muistaa ettei vastauksen tarvitse olla myönteinen joka kysymykseen. Silloin mittariston pitäisi saavuttaa kaikki sille asetetut vaatimukset. (Malmi ym. 2002, 77.)

3.7 Mittariston käyttöönotto

Jotta mittariston hyödyt voidaan toteuttaa, mittaristo täytyy ensimmäisenä ottaa tehokkaaseen käyttöön. Käyttöönotto on kriittisin vaihe mittariston toteutuksen kannalta ja se vaatii huolellista suunnittelua jotta siinä onnistutaan. Käyttöönoton suunnittelun tarkoituksena on varmistaa, että viestinnän, koulutuksen ja muutokseen liittyvän esimiestyön sisältö kohdistuu oikeisiin asioihin organisaation toimintatapojen muutoksen kannalta. Malmi ym. jakavat käyttöönoton kahteen osaan: toiminnalliseen ja tekniseen käyttöönottoon. . (Malmi ym. 2002, 111–112.)

3.7.1 Toiminnallinen käyttöönotto

Toiminnallisen käyttöönoton tarkoituksena on valmistaa organisaation henkilöstö uuden mittariston käyttöön, jotta jokainen henkilöstöstä ymmärtää seurantajärjestelmän tavoitteet ja tulokset. Strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden saavuttamisen edellytys on että projektin tulokset viedään organisaation kaikille tasoille. Toiminnallisen

käyttöönoton voi jakaa tiedottamiseen, koulutukseen ja koekäyttöön. (Malmi ym. 2002, 112.)

Tiedottamisen tavoitteena on saada organisaation henkilöstö ymmärtämään organisaation strategia, tavoitteet, arvot ja toimintamallit sekä sitoutumaan niihin. Kommunikoinnin oikea-aikaisuudella ja sisällöllä rakennetaan tasapainotetun tuloskortin mittaristoon liittyvät odotukset ja kysyntä. Tiedottamisen tarkoituksena on vahvistaa henkilöstön odotusten hallintaa ja vähentää pelko- ja epävarmuustekijöitä. Tiedottamisesta laaditaan tiedotussuunnitelma, jossa määritellään tiedottamisen tasot organisaatiossa, kommunikoinnin kanavat, roolit ja vastuu sekä palautteiden käsittely. (Malmi ym. 2002, 112.)

Tasapainotetun tuloskortin käyttöönoton myötä yritys joutuu liikkeenjohdon ajattelumallissa painottamaan ennakoivaa seuranta enemmän kuin menneen seuranta. Tämän takia käyttöönotto vaatii kouluttamista kaikilla organisaation tasoilla. Teorian opettamisen jälkeen työympäristössä annetaan käytännön ohjausta sekä yksikkö- että yksilötasolla. Tämän lisäksi valmistaudutaan siihen, että henkilöstön kommentit ja kehitysideat käsitellään siten, että he voivat itse vaikuttaa mittariston syventämiseen ja kehittämiseen sekä työllään edistää tavoitteiden toteuttamista. Näin jokaiselle työntekijälle selviää vaikutusmahdollisuudet ja mittariston rakenne selkeytyy. Samalla vähennetään mahdollista muutosvastarintaa, kun työntekijät ymmärtävät oman työnsä merkityksen. Haastetta tekee organisaation johdolle ja esimiehille se, että saavat yrityksen tahtotilan ja strategian muokattua omakseen, jolloin voivat näyttää mallia omalla käytöksellään. Koulutussuunnitelmassa määritellään koulutuksen sisältö, tuki- ja apuvälineet, kouluttajat, aikataulu sekä vastuut. (Malmi ym. 2002, 113.)

Mittariston koekäytön tarkoituksena on henkilöstön tutustuminen ja perehtyminen mittaristoon joustavasti ja samalla opetella uutta toimintatapaa. Erityistä painoarvoa saavat mittariston arvojen seuranta ja tulosten vaikutusten peilaaminen organisaation toimintaan. Koekäytön aikana tulee kiinnittää huomiota erityisesti palautteen antamiseen ja sen käsittelyyn. Iso osa käyttöönottoa on esimiesten kommunikointi ja osallistuminen. He myös viestittävät sitoutumistaan uuteen toimintatapaan ja varmistavat muutoksen toteutumisen osoittamalla strategiassa määriteltyjen tavoitteiden muotoutuneen omiksi asenteikseen. Koekäytön ja käyttöönoton jälkeen esimies painottuu mit-

taristo mittariston hyödyntämiseen ja kehittämiseen jatkoa varten. (Malmi ym. 2002, 113–114.)

3.7.2 Tekninen käyttöönotto

Teknisen toteutuksen tavoitteena on varmistaa, että mittarit saavat perustiedot yrityksen perusjärjestelmistä sekä varastoivat tiedon ja muokkaavat ne seurantaraportteiksi. Jotta raportteja pystytään esittämään reaaliaikaisesti koko henkilökunnalle, täytyy tehdä tai hankkia raportointijärjestelmä. Tämän toimenpiteen suunnittelu ja toteutus on tärkeää, jotta tasapainotettu tuloskortti toteutuu. Raportointijärjestelmän kehittämisessä on tärkeää huomioida muiden toimintayksiköiden käyttämät järjestelmät, jotta järjestelmä pystyy hyödyntämään aiemmin hankittuja ja kehitettyjä järjestelmiä mahdollisimman monipuolisesti. Tämän takia kannattaa painottaa erityisesti järjestelmän toiminnallista ja teknistä määrittelyä, sekä integroitumista perusjärjestelmiin. (Malmi ym. 2002, 116.)

4 BALANCED SCORECARD KOHDEYRITYKSESSÄ

Kohdeyritys on tanskalainen alusvaateketju, jolla on 150 konseptimyymälää Euroopassa, Pohjois-Amerikassa ja Lähi-idässä. Change Lingerie on johtava alusvaatebrändi Skandinaviassa, koska sillä on laaja mallisto sekä suuri kokovalikoima rintaliivejä, Akupista K-kuppiin saakka ja ympärysmittoja löytyy kuudesta kymmenestä sataan asti. (Change Lingerie 2014.)

Yksi merkittävä tapahtuma Change Lingerie -konseptimyymälöille on The Intimate Britney Spears -mallisto, joka lanseerataan 9.9.2014 New Yorkin muotiviikolla. Eurooppaan kyseinen mallisto tulee 26.9.2014. Mallistoon kuuluu naisellisia alusvaatteita, vintage- henkisiä korsetteja ja kimonoita sekä rentoja kotiasuja. Mallistossa yhdistyy Changen asiantuntevuus laadusta ja kokovalikoimasta sekä Britneyn visio, joten mallistosta jokainen löytää varmasti itselleen jotakin. CHANGE Lingerie vastaa alusvaatteiden tuotannosta ja kaikki 180 konseptimyymälää eri puolilla maailmaa ottavat tuotteita valikoimiinsa.

Tässä työssä keskitytään lähinnä Suomessa kauppakeskus Veturissa sijaitsevaan liikkeeseen, joka on avattu syyskuussa 2012. Liikkeeseen halutaan kehittää tasapainotettu tulokortti. Halusin miettiä mittarit kuitenkin niin, että niitä voi hyödyntää muissakin liikkeissä, ja että ne ovat verrannollisia toisiin liikkeisiin. Aikaisemmin liike on käyttänyt mittaamisessa muutamia tiettyjä mittareita, kuten basket size, hitrate ja myyntien prosentuaalista jakautumista tietyin välein. Basket sizella mitataan keskimääräistä myyjän myymää ostoskorin arvoa ja hitratella lasketaan, kuinka moni liikkeessä käyneestä asiakkaasta on ostanut tuotteita.

4.1 Mittarit

Mittarit päätin ryhmitellä neljään eri näkökulmaan Kaplanin ja Nortonin alkuperäisen Balanced Scorecardin mukaan. Näkökulmiksi tuli siis taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma.

4.1.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellista näkökulmaa miettiessäni halusin kiinnittää huomiota liikevaihdon kasvun maksimoimiseen, myynnin ja katteiden kasvattamiseen. Talouden näkökulmaan valitsin kolme mittaria, joista osa on henkilökunnalle jo tuttuja mittareita, ja niitä seurataan liikkeessä säännöllisesti. Mittareita seurataan päivä-, kuukausi- ja vuositasolla kassajärjestelmän kautta, jolloin mittareiden seuraamiseen ei tarvita uusia investointeja, mikä tekee mittareiden seuraamisesta edullista.

Talouden mittareita miettiessäni ja valitessani halusin kiinnittää huomiota siihen, että mittarit olisivat tasa-arvoisia jokaista myyjää kohtaan. Samalla mittareiden tulisi kuitenkin antaa hyvin kattava ja kuva yrityksen taloudellisesta tilanteesta sekä kehityksestä. Mittareiksi valitsin seuraavat mittarit:

- liikevaihdon kasvuprosentti
- myyntikate
- basket size

Liikevaihdon kasvuprosentti oli helppo valinta mittariksi, koska kyseessä on kuitenkin uusi liike ja tavoitteena on kasvattaa toimintaa, johon kyseinen mittari näyttää hyvin suunnan mihin ollaan menossa. Mittarin reliabiliteetti on myös hyvä, koska se lasketaan aina samalla tavalla. Mittarin tuloksia voi myös verrata muihin liikkeisiin ja niiden kehitykseen liikkeen avaamishetkestä lähtien.

Myyntikate antaa organisaatiolle hyvin tietoa koko organisaation kannattavuudesta. Myyntikate (Kuva4) saadaan, kun myyntituotoista vähennetään kaikki muuttuvat kustannukset, joita ovat esimerkiksi pakkaus- ja kotiinkuljetuskustannukset sekä ostojen alennukset. Myyntikatteen pystyy myös kohdistamaan eri tavararyhmien välille, mutta muuttuvien kustannusten kohdistaminen näiden välillä saattaa olla hankalaa, jolloin ne jätetään usein jakamatta. Myyntikatteen reliabiliteetti on myös hyvä, koska kaava on aina sama. Myyntikate lasketaan seuraavalla kaavalla:

MYYNTITUOTOT
-myytyjen tavaroiden hankintakustannukset
= BRUTTOTUOTTO
- Muut muuttuvat kustannukset
= MYYNTIKATE
- Kiinteät erilliskustannukset vastuualueittain
= ERILLISKATE VASTUUALUEITTAIN
- Kiinteät yhteiskustannukset
= TULOS

Kuva4. Esimerkki myyntikatteen laskemiseksi.

Basket size oli helppo valita yhdeksi mittariksi, koska se on yksi jo käytettävistä mittareista, ja se on käytännössä todettu hyväksi ja tehokkaaksi mittariksi. Basket size kertoo, kuinka paljon euromääräisesti myyjä on myynyt tuotteita yhdelle asiakkaalle. Jokaiselle myyjällä on omat myynti tunnuksensa, joten niitä on helppo seurata joka päivä. Kyseisellä mittarilla on myös jokaisen myyjän helppo seurata omaa myyntityön kehitystään ja ottaa mallia kokeneemmilta myyjiltä, joiden basket size on omaa korkeampi. Mittari on henkilökunnalle helppo seurattava mittari, koska sen syntymekanismi ymmärtää helposti, ja työntekijät tietävät, miten mittarin tulokseen voi vaikuttaa. Kassajärjestelmä laskee myös basket sizen automaattisesti, jolloin se ei vaadi uusia investointeja ja jokaisen työntekijän on helppo seurata mittarin kehitystä myyjän työnsään kuukausi sekä päivätasolla. Vanhaa basket size mittaria pitäisi muuttaa ainoastaan sen verran, ettei se laskisi tehtyjä lahjakortteja enää mukaan, koska se heikentää

mittarin tuloksen arvoa. Kassajärjestelmä laskee lahjakortin luomisen yhdeksi asiakkaaksi, mutta euroja siitä myynnistä vielä tule kassaan, vaan ne tulevat lahjakortin käyttöhetkellä, ja tämä tapahtuma laskee basket size mittarin lukua. Todellisemman kuvan basket size antaisi ostoskorin arvosta jokaisella myyjällä, jos lahjakorttien tekeminen ei laskisi sitä.

Mittareiden selitykset			
Taloudellinen näkökulma	Liikevaihdon kasvu-%	Myyntikate	Basket size
	Liikevaihdon kasvu-% kuvaa liiketoiminnan kasvua. Mittausväli 1 x 1kk	Myyntikate antaa yrityksele kuvan tuotekohtaisesta kannattavuudesta. Mittausväli 1 x 6kk	Basket size kertoo asiakkaiden keskimääräisen ostoskorin määrän. Mittausväli 1 x päivä

Kuva 5. Talouden mittareiden selitykset.

4.1.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulman mittareita valitessani huomio piti kiinnittää siihen, että työ on todella asiakaslähtöistä, ja ilman tyytyväisiä asiakkaita ei organisaatio pysty tekemään tulosta. Samalla halusin kiinnittää huomion siihen, mitä asiakkaat yrityksestä oikeasti ajattelevat ja luottavatko asiakkaat yritykseen. Asiakasnäkökulman mittareiksi valitsin seuraavat:

- asiakastyytyväisyyskysely
- reklamaatioiden lukumäärä ja käsittelyaika
- markkinaosuus
- hitrate

Asiakastyytyväisyyden valitsin mittariksi, koska myyntityö on todella asiakaslähtöistä, ja yrityksen kannattavuus on lähtöisin asiakkaista. Samalla se kertoo myös siitä, ovatko kouvolaalaiset löytäneet uudessa kauppakeskuksessa sijaitsevan alusvaateliikkeen ja mitä he ajattelevat uudesta liikkeestä. Kyselyn voisi tehdä myös valtakunnalli-

sella tasolla, jotta selviäisivät vastaukset samoihin kysymyksiin ja se, eroavatko vastaukset suuresti joidenkin liikkeiden tai alueiden välillä. Asiakastyytyväisyyskyselyn avulla voidaan myös huomata asiat, joiden avulla erotutaan kilpailijoista ja joissa asiakaspalvelussa pitäisi kehittyä, jotta ero kasvaisi vielä suuremmaksi.

Reklamaatioiden lukumäärän ja käsittelyajan valitsin mittariksi, koska niiden lukumäärä vaikuttaa tietenkin negatiivisesti myyntitulokseen. Mikäli niitä ei käsitellä oikein, se vaikuttaa asiakkaan asioimiseen liikkeessä todella nopeasti. Puskaradio on kuitenkin tärkeä markkinointiväline uuden liikkeen tietoisuuden lisäämiseksi.

Markkinaosuuden valitsin yhdeksi mittariksi, koska se kertoo hyvin siitä, miten liikkeen tunnettavuus on kasvanut Kouvolan ja Kymenlaakson alueella. Kymenlaaksossa sijaitsee siis kaksi liikettä Kouvolan kauppakeskus Veturissa ja Kotkan kauppakeskus Pasaatissa, joten markkinaosuutta voi helposti mitata myös koko Kymenlaakson alueella. Kyseisellä mittarilla voidaan helposti mitata myös muiden liikkeiden tunnettavuutta ja kanta-asiakkaiden laajuutta. Markkinaosuuden mittaamisella voidaan myös huomata, onko erotuttu kilpailijoista ja saatu tarpeeksi uusia asiakkaita.

Hitrate kertoo hyvin liikkeessä käyneiden asiakkaiden ostohalukkuudesta ja samalla myyjän ammattitaidosta. Uudessa liikkeessä käy paljon asiakkaita katselemassa ja tutustumassa uuteen liikkeeseen, joten hitrate kertoo sen, kuinka moni liikkeessä käyneistä asiakkaita on oikeasti ostanut jotakin. Hitraten oikeellisuuteen vaikuttaa myös ulkomaalaisten ja etenkin venäläisten turistien asioiminen kauppakeskuksessa, koska kaikki myyjät eivät puhu venäjää ja harva venäläinen puhuu englantia, joten heille myyminen on huomattavasti hankalampaa ilman yhteistä kieltä. Investointina hitrate vaatii asiakaslaskurin, mutta siitä saatavaan tietoon nähden investointi on kuitenkin pieni.

Mittareiden selitykset				
Asiakas- näkökulma	Asiakastyytyväisyys kysely (1-5)	Reklamaatioiden lukumäärä / kk	Markkinaosuus	Hitrate
	Asiakastyytyväisyys- kysely kertoo asiakkaiden tyytyväisyydestä liikettä kohtaan asteikolla 1-5. Mittausväli 1 x 24kk	Reklamaatioiden lukumäärän avulla pystytään seuraamaan jälkikuluja. Mittausväli 1 x 1kk	Markkinaosuus kertoo hyvin liikkeen tunnettavuuden levinneydestä. Mittausväli 1 x 12kk	Hitrate kertoo kuinka moni liikkeessä käynyt asiakas on ostanut jotain. Mittausväli 1 x päivä.

Kuvam5. Asiakasnäkökulman mittareiden selitykset.

4.1.3 Sisäinen prosessinäkökulma

Sisäisen prosessin mittareilla halusin kiinnittää huomiota myynnin kehittämiseen uudessa liikkeessä. Mittareiden tulisi olla sellaisia, että ne kertovat sisäisen prosessin tehokkuudesta, mutta jotka samalla vaikuttavat positiivisesti ja negatiivisesti myyntityöhön. Sisäisen prosessinäkökulman mittareiksi valitsin seuraavat:

- toimitusten aikataulu
- varaston saldojen oikeellisuus
- toimitusreklamaatioiden lukumäärä ja käsittelyaika

Toimitusten aikataulu on hyvä tapa vaikuttaa myynnin kehittämiseen. Kun asiakkaille tilataan tuotteita, on tärkeää voida ilmoittaa asiakkaalle oikea päivä, jolloin tuotteet saapuvat ja jolloin asiakas osaa itse varautua hakemaan ne tietynä päivänä, jos tuotteilla on kiire. Lisäksi se helpottaa myyjien työtä koska osataan varautua aina tiettyyn aikaan, jolloin kuorma tulee, mikä helpottaa muun työn suunnittelemista sekä työvuorolistojen suunnittelua, jotta kuorman tulo päivinä olisi useampi samaan aikaan töissä. Toimitusten aikataulun tulisi myös olla kohdallaan, kun kanta-asiakkaille mainostetaan sosiaalisen median kautta tai kanta-asiakas sähköpostiviesteillä uusista tuotesarjoista. Jos tuotteet eivät ole liikkeessä sinä päivänä, kun luvataan, asiakkaille jää helposti huono mielikuva mikä taas laskee asiakastyytyväisyyttä ja sitä kautta liikkeen tuloa.

Varastosaldojen oikeellisuus on tärkeä mittari sisäisessä prosessissa. Jos varaston saldot näyttävät että tuotteita on varastossa, mutta todellisuudessa ei ole, se hankaloittaa myyntiä jos tuote on jo luvattu asiakkaalle, mutta sitten sitä ei saadakaan toimitettua. Vastaavanlainen tilanne mutta päinvastoin on, jos saldot näyttävät, ettei tuotetta ole varastossa, mutta se kuitenkin täydentyy liikkeisiin aina automaattisesti.

Toimitusreklamaatioiden lukumäärä ja käsittelyaika mittarin tarkoituksena on seurata kuormassa tulleita likaisia tuotteita tai muuten valmistuksesta alkaen olleita viallisia tuotteita ja samalla niiden seurauksia. Jos kyseinen tuote on tilattu asiakkaalle, kuinka kauan menee, että saadaan asia käsiteltyä kokonaan ja asiakkaalle uusi tuote? Jos kyseessä on uusisarja, jota ei ole asiakkaalle tilattu, vaan se on tulossa yleisesti jokaiselle myyntiin, koska liikkeeseen saadaan kyseistä kokoa oleva uusi tuote liikkeeseen takaisin myyntiin?

Mittareiden selitykset			
	Toimitusten aikataulu	Varastosaldojen oikeellisuus	Reklamaatioiden lukumäärä / kk
Sisäinen prosessinäkökulma	Toimitusten aikataulujen paikkansa pitävyys kertoo kuljetusorganisaation hyvästä toiminnastan. Mittausväli 1 x vko.	Varastosaldojen oikeellisuus kertoo, että varastossa olevat tuotteet ja varastokirjanpito poikkeavat toisistaan. Mittausväli 1 x 4kk.	Reklamaatioiden lukumäärän avulla pystytään seuraamaan jälkikuluja. Mittausväli 1 x 1kk

Kuva 7. Sisäisen prosessinäkökulman mittareiden selitykset.

4.1.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma

Oppimis- ja kasvunäkökulman mittareita pohtiessani halusin kiinnittää huomiota siihen että vastaako mittarit asetettuihin kysymyksiin, eli pystyykö organisaatio vastaamaan asiakkaiden asettamiin haasteisiin, sisäisten prosessien kehitystarpeisiin ja samalla kehittymään ja tuottamaan arvoa omistajille. Oppimis- ja kasvunäkökulman mittareiksi valitsin seuraavat:

- työtyytyväisyyskysely
- työntekijöiden vaihtuvuus

- koulutusten määrä per työntekijä
- katetuottoprosentti / myyjä

Organisaation kasvu ja oppiminen syntyvät ihmisten eli myyjien tekemän työn tuloksesta. Työtyytyväisyyskysely mittaristossa kertoo mielestäni työntekijöiden ajatuksista paljon, oli kyse sitten johtamisesta, työnsisällöstä ja haasteellisuudesta, palkkauksesta, työilmapiiristä tai tiedonkulusta. Työntekijöiden myynti-into ja motivaatio laskevat helposti, jos jokin asia organisaatiossa painaa heidän mieltään, mikä johtaa myös helposti irtisanomisiin ja työntekijöiden vaihtuvuuteen.

Työntekijöiden vaihtuvuus vaikuttaa myös paljon myyntityön onnistumiseen. Vaikka työhön saadaankin kattava opastus ja koulutus tuotteista ja organisaation toimintatavoista, uudella työntekijällä menee kuitenkin aina aikaa siihen, että sisäistää kaiken oppimansa. Uusien myyjien kouluttamiseen kuluu myös paljon resursseja ja aikaa, ja jos sitä joutuu tekemään usein, vaikuttaa se myös liikkeen ilmapiiriin, jos työntekijöiden vaihtuvuus on suuri. Vaihtuvuutta on helppo mitata ja prosentuaalisesti laskettuna vaihtuvuutta voi verrata muihin liikkeisiin, onko joissakin liikkeissä muita suurempi vaihtuvuus ja miettiä, mistä se mahtaa johtua.

Koulutusten määrä jokaista työntekijää kohtaan edistää oppimista ja kehittymistä myyjänä. Vaikka koulutuksissa kerrattaisiinkin ihan perinteisiä myyntityön oppeja, silti kertaaminen tekee jokaiselle aina välillä hyvää. Samalla koulutuksissa pääsee tutustumaan muiden liikkeiden myyjiin ja kuulemaan heidän käyttämiään myyntiargumentteja mitkä on todettu toimiviksi sekä käytetyiksi. Muissa liikkeissä on myös myyjiä, jotka kamppailevat samantyylisten ongelmien kanssa, jolloin ongelmista voi keskustella muiden kanssa ja etsiä ratkaisua mikä toimisi molempien tapauksessa.

Katetuottoprosentti kertoo jokaisen myyjän tekemästä katteesta. Myyjän ammattitaidon kasvaessa tulisi katteen myös kasvaa suuremmaksi, kun tuotteet ovat tuttuja sekä erilaiset tarjoukset ja niiden vaikutukset katteen kehittymiseen. Kassajärjestelmä laskee katetuotto prosentin automaattisesti, ja mittariin ei tarvita uusia investointeja. Myyjien tulisi perehtyä katetuottoprosentin kehittymiseen ja asioihin jotka siihen vaikuttaa, jolloin yritys pystyy tekemään parempaa voittoa, kun katetuotto kasvaa.

Mittareiden selitykset				
	Työtyytyväisyys kysely (1-5)	Työntekijöiden vaihtuvuus	Koulutusten määrä per työntekijä	Katetuotto % / myyjä
Oppimis- ja kasvunäkökulma	Työtyytyväisyys kysely kertoo työntekijöiden tyytyväisyydestä työtä, johtoa ja työilmapiiriä kohtaan asteikolla 1-5. Mittausväli 1 x 12kk	Työntekijöiden vaihtuvuus kertoo työntekijöiden pysyvyydestä työssä. Mittausväli 1 x 12	Jokaisen myyjän käymä koulus kertoo myynnin ammattitaidon ylläpitämisestä. Mittausväli 1 x 12kk.	Katetuotto % kertoo jokaisen myyjän tekemästä tuloksesta yritykselle. Mittausväli 1 x 1kk

Kuva 8. Oppimis- ja kasvunäkökulman mittareiden selitykset.

5 JOHTOPÄÄTÖSET JA KEHITYSKOHTTEET

5.1 Johtopäätökset kohdeyrityksessä

Organisaatioiden tulee nykyään huomioida yrityksen kokonaisvaltaiseen seuraamiseen. Tämän takia aloin kehittää tasapainotettua tuloskorttia johtamisen ja myynnin kehittämisen avuksi, jotta pystytään huomioimaan jokainen näkökulma, eikä keskityä ainoastaan rahamääräisten mittareiden seuraamiseen. Samalla pystytään viemään yrityksen kehitystä haluttuun suuntaan.

Tuloskorttia suunnitellessani huomasin, että tähän mennessä keskitytään lähinnä rahamääräisiin mittareihin, mutta olisi hyvä seurata myös muidenkin näkökulmien mittareita. Näkökulmien välillä on selvä yhtälö. Talouden näkökulmassa mitataan lähinnä tulosta ja sitä voidaan parantaa lähinnä asiakastyytyväisyyttä kasvattamalla. Sisäistä prosessia pitää kehittää sen mukaan mitkä ovat asiakkaiden mielipiteet, jotta niihin pystytään vastaamaan ja samalla erottumaan kilpailijoista. Pelkästään sisäistä prosessia kehittämällä pystytään tekemään parempaa tulosta esimerkiksi pienentämällä kustannuksia, mutta pidemmällä tähtäimellä oppiminen mahdollistaa sisäisten prosessin paremman kehittämisen, mikä taas kasvattaa asiakastyytyväisyyttä, ja sitä kautta taloudellinen tulos paranee.

Organisaation tulisi siis kiinnittää enemmän huomiota myyjiensä kouluttamiseen sekä heidän hyvinvointiinsa ja tyytyväisyyteensä työpaikalla, jotta organisaatio pystyisi tekemään parempaa tulosta. Työtyytyväisyyskyselyn avulla saataisiin hyvin tietoa tä-

män hetkisestä tilanteesta, minkä jälkeen pitäisi miettiä keinoja tulosten parantamiseksi saatujen tulosten perusteella. Työ on myös fyysisesti ja psyykkisesti raskasta, koska päivät ollaan jaloillaan ja välillä tehdään myös pitkiä 10 tunnin työpäiviä. Pääsääntöisesti töissä ollaan aina yksin, joten työnantajan tulisi kiinnittää huomioita työntekijöiden kokonaisvaltaiseen jaksamiseen.

Jos työtyytyväisyyskyselyn mukaan työntekijät ovat väsyneitä tai uupuneita, olisi ehkä kannattavaa miettiä uusien työntekijöiden palkkaamista tai ekstraajan palkkaamista, joka olisi kiireessä töihin kutsuttava, esimerkiksi sairauslomatapauksissa. Tällaisesta ekstraajasta olisi hyötyä esimerkiksi pitkissä sairausloma tapauksissa, jolloin muiden työntekijöiden ei tarvitsisi tehdä paljoa ylitöitä, jotta kaikki työt saadaan hoidettua työntekijöiden puutteen takia. Mikäli työtyytyväisyyskyselyssä selviää jotain ristiriitaja tai erimielisyyksiä työporukoiden kesken, ne kannattaa selvittää mahdollisimman nopeasti ennen kuin tilanne pahenee ja asioiden selvittämisestä tulee mahdotonta.

Toinen selkeä näkökulma jonka haluaisin nostaa esiin, on säännöllinen asiakastytyväisyyden mittaaminen. Toisen myymälän myymälänhoitajalta saadun tiedon mukaan ketjun historian aikana Suomessa on tehty asiakastytyväisyyskysely, mutta olisi kannattavaa tehdä sellainen aina säännöllisin väliajoin, jotta pystytään seuraamaan muutoksia mitä asiakastytyväisyydessä on tapahtunut. Samalla tapahtuneisiin muutoksiin pystytään reagoimaan ja puuttumaan niihin asioihin, joihin asiakkaat eivät liikkeen toiminnassa ole tyytyväisiä, jotta asiakkaat pysyvät edelleen toimeksiantajan asiakkaina eivätkä vaihda kilpailijaan.

Sisäisten prosessien näkökulman mittarit tuovat hyötyä paljon liikkeen toimintaan ja työvuorojen suunnitteluun. Kun toimitusten aikataulu on selvillä esimerkiksi uusien sarjojen tai mallistojen myyntiin tullessa, työvuorolistoihin pystytään merkitsemään sille päivälle useampi työntekijä hetkellisesti päällekkäin, jotta kuorma saadaan purettua ja asiakkaat palveltua samaan aikaan. Tämä helpottaisi huomattavasti etenkin kiireellisenä aikana, jolloin yksin ollessa kuorman purku jää monesti sivuun, jos asiakkaita on paljon, koska tietenkin asiakkaiden palvelu menee kaiken edelle.

5.2 Kehityskohteet

Jotta tasapainotettua tulokorttia saataisiin kehitettyä paremmin haluttuun suuntaan, tulisi esimiesten validioida eli arvioida mittaristo kokonaisuutena sekä yksittäisiä mit-

tareita. Heidän tulisi miettiä, vastaako suunnittelemani mittaristo yrityksen strategiaa ja visiota ja selviääkö yrityksen visio mittariston pohjalta.

Jotta mittaristo voidaan ottaa kunnolla käyttöön, se tulisi koekäyttää ensin, ovatko mittarit näkökulmien välillä toimivia, pitäisikö käytännössä jonkun mittarin olla eri näkökulmassa, ja pitäisikö jokin mittari jättää käytöstä kokonaan pois. Koekäytön myötä mittariston pitäisi herättää myös keskustelua työntekijöissä ja pitäisi heidänkin mielipiteitä kuunnella. Mitä mieltä he ovat mittarin tavoitteista, haasteista ja muutoksista joita mittariston kehittäminen ja käyttöönotto tuo?

Työntekijöiden kanssa keskustellessa kävi myös ilmi, että tarjousten ja erilaisten kampanjoiden ilmoittamisessa olisi myös parannettavaa. Jos kampanjan muutoksesta ilmoitettaisiin muutama päivä aikaisemmin, eikä samana aamuna, kun kampanja alkaa, myyjät ehtisivät sisäistää kampanjan tarkoituksen, oli sitten kyseessä äitienpäiväkampanja tai jonkin tietyn tuoteryhmän tarjouskampanja. Liikkeissä ollaan myös paljon yksin, jolloin itse myyntitilanteessa on hankala toimia, jos kampanjaa ei ole kunnolla sisäistänyt, eikä ole ketään keneltä varmistaa, mitä tuotteita milloinkin päällä olevaan kampanjaan kuuluu. Tällainen informaation hyvissä ajoin kertominen helpottaa jokaisen työtä, koska silloin työntekijät eivät soitele kaikki samaan aikaan tarjouksesta kertoneelle henkilölle ja varmista jokainen samaa asiaa, vaan jokaisessa konseptimyyvälässä tarjous tai kampanja käsitellään samalla tavalla.

LÄHTEET

CHANGE Lingerie. Saatavissa: <http://change.com/fi/>. [Viitattu 25.3.2014]

Fiilin, P. 2011. Mittaa menestys strategian pohjalta. Fakta 3/2011. Saatavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com.xhalax-ng.kyamk.fi:2048/lehtiarkisto/search/show?eid=2302134>. [viitattu 18.1.2014].

Jabe, M. 2012. Strategia on keskijohdon käsissä. Fakta 28.3.2012. Saatavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com.xhalax-ng.kyamk.fi:2048/lehtiarkisto/search/show?eid=2450659>. [viitattu 21.1.2014].

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2008. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18.–20. painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Jävenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T. 2001. Moderni taloushallinto. Helsinki: Edita Oyj.

Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen, Helsinki: Talentum.

Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio – tehokkaan strategia-prosessin toteutus. Jyväskylä: Talentum.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2002. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Kauppakamari. Talentum.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2007. Johdon laskentatoimi. 6.–8. painos. Helsinki. Edita Prima Oy.

Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Jyväskylä: Talentum.

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Talentum.

Balanced scorecard

NÄKÖKULMA	Strateginen tavoite	Mittari	Tulos
Taloudellinen näkökulma	Kannattavuuden parantaminen, seuranta ja kasvu	Liikevaihdon kasvu-%	Todellinen: <input type="text"/>
			Tavoite: 10 %
		Myyntikate %	Todellinen: <input type="text"/>
			Tavoite: 20 %
		Basket size	Todellinen: <input type="text"/>
			Tavoite: 60
Asiakasnäkökulma	Asiakastyytyväisyyden ja tunnettavuuden parantaminen	Asiakastyytyväisyyskysely (1-5)	Todellinen: <input type="text"/>
			Tavoite: 4
		Reklamaatioiden lukumäärä/kk	Todellinen: <input type="text"/>
			Tavoite: 2
		Markkinaosuus	Todellinen: <input type="text"/>
			Tavoite: 50 %
Hitrate	Todellinen: <input type="text"/>		
	Tavoite: 50 %		
Sisäinen prosessinäkökulma	Tehokkuuden parantaminen	Toimitusten aikataulu	Todellinen: <input type="text"/>
			Tavoite: 100 %
		Varaston saldojen oikeellisuus	Todellinen: <input type="text"/>
			Tavoite: 100 %
Reklamaatioiden lukumäärä/kk	Todellinen: <input type="text"/>		
	Tavoite: 1		
Oppimis- ja kasvunäkökulma	Henkilöstön hyvinvointi, motivaatio ja osaaminen	Työtyytyväisyyskysely (1-5)	Todellinen: <input type="text"/>
			Tavoite: 4
		Työntekijöiden vaihtuvuus	Todellinen: <input type="text"/>
			Tavoite: 1/vuosi
		Koulutusten määrä per työntekijä	Todellinen: <input type="text"/>
			Tavoite: 2
Katetuotto % / myyjä	Todellinen: <input type="text"/>		
	Tavoite: 40 %		